

# 平成 25 年度 文部科学省採択 私立大学戦略的研究基盤形成支援事業 広域京浜地域の中小企業研究（流通業編）—概要版—

## ■調査研究の目的と研究項目

本調査研究は、広域京浜地域の中小商業（卸売業と小売業）を対象に、地域に根差した研究を実証的に進めることで、その成果を中小事業者の競争力（魅力）向上と、企業・団体の経営指針や行政の政策立案等の地域社会に資することを目的として実施する。

※広域京浜地域…東京城南地域（大田区、品川区）と神奈川東部地域（川崎市、横浜市、相模原市、大和市）および東京都町田市の7区市。

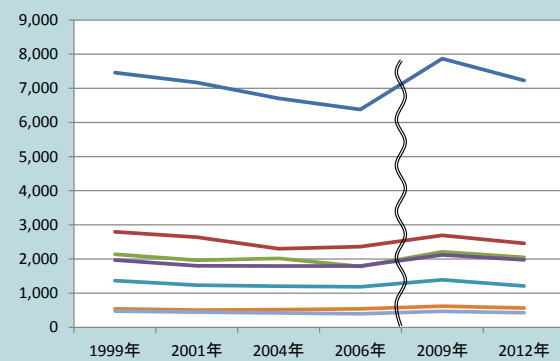
調査研究に当たっては以下の5項目について行う。

1. 広域京浜地域における 80 年代以降の流通構造の変化
2. 地域商業の盛衰に関する史的考察
3. 中小優良店の戦略行動に関する調査分析
4. 商店街の新たな可能性に関する研究
5. 卸・小売の連携・ボランタリーチェーンの革新に関する研究

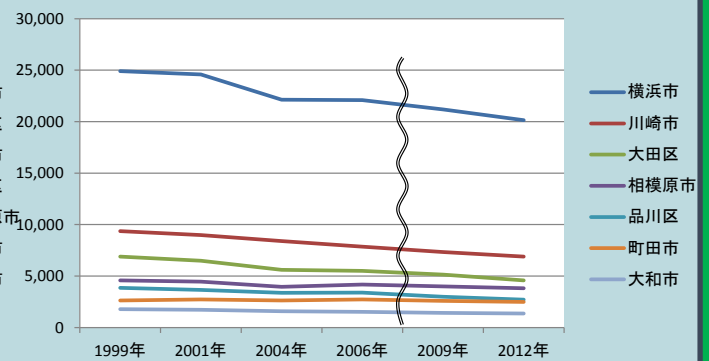
## 1. 広域京浜地域における 80 年代以降の流通構造の変化

広域京浜地域では、卸売業の事業所数は横浜市では近年増加したが、全体的には減少または横ばい傾向にある。小売業は 1982 年をピークに事業所数は減少傾向にあるが、就業者数、売場面積は増加傾向にある。店舗の大型化が進むにつれて 1 事業所当たりの就業者数、年間販売額、売場面積のいずれも増加している。また 1973 年以降に倒産した流通業の傾向をみると、各種食料品小売業、自動車・電気機械器具小売業、書籍・文具業・娯楽などの業種で多くみられる。

(事業所) 広域京浜地域の卸売業の事業所数推移



(事業所) 広域京浜地域の小売業の事業所数推移



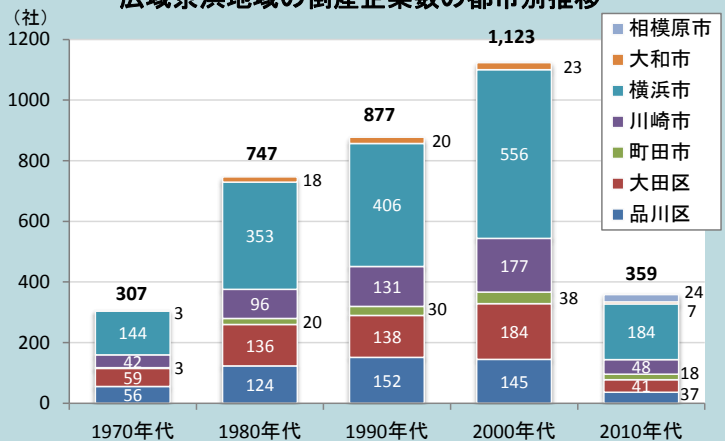
(出典) 事業所・企業統計調査、経済センサス

横浜市の小売業の動向（指標）

年	1事業所当たりの就業者数 (人)	1事業所当たりの年間販売額 (百万円)	1事業所当たりの売場面積 (㎡)	従業員1人当たりの年間販売額 (百万円)	売場面積当たりの年間商品販売額 (万円)
1979	4.08	60.86	51.97	14.92	117.10
1982	4.24	74.31	56.39	17.54	131.79
1985	4.61	87.21	63.71	18.91	136.88
1988	5.33	108.29	70.76	20.34	153.05
1991	5.43	138.03	78.61	25.41	175.58
1994	6.52	146.41	90.33	22.44	162.09
1997	6.74	153.18	100.05	22.73	153.10
1999	7.75	158.93	107.96	20.51	147.21
2002	8.11	158.28	120.59	19.52	131.25
2004	8.30	164.59	127.69	19.84	128.90
2007	8.94	182.34	141.25	20.40	129.09

(出典) 商業統計調査をもとに作成

広域京浜地域の倒産企業数の都市別推移

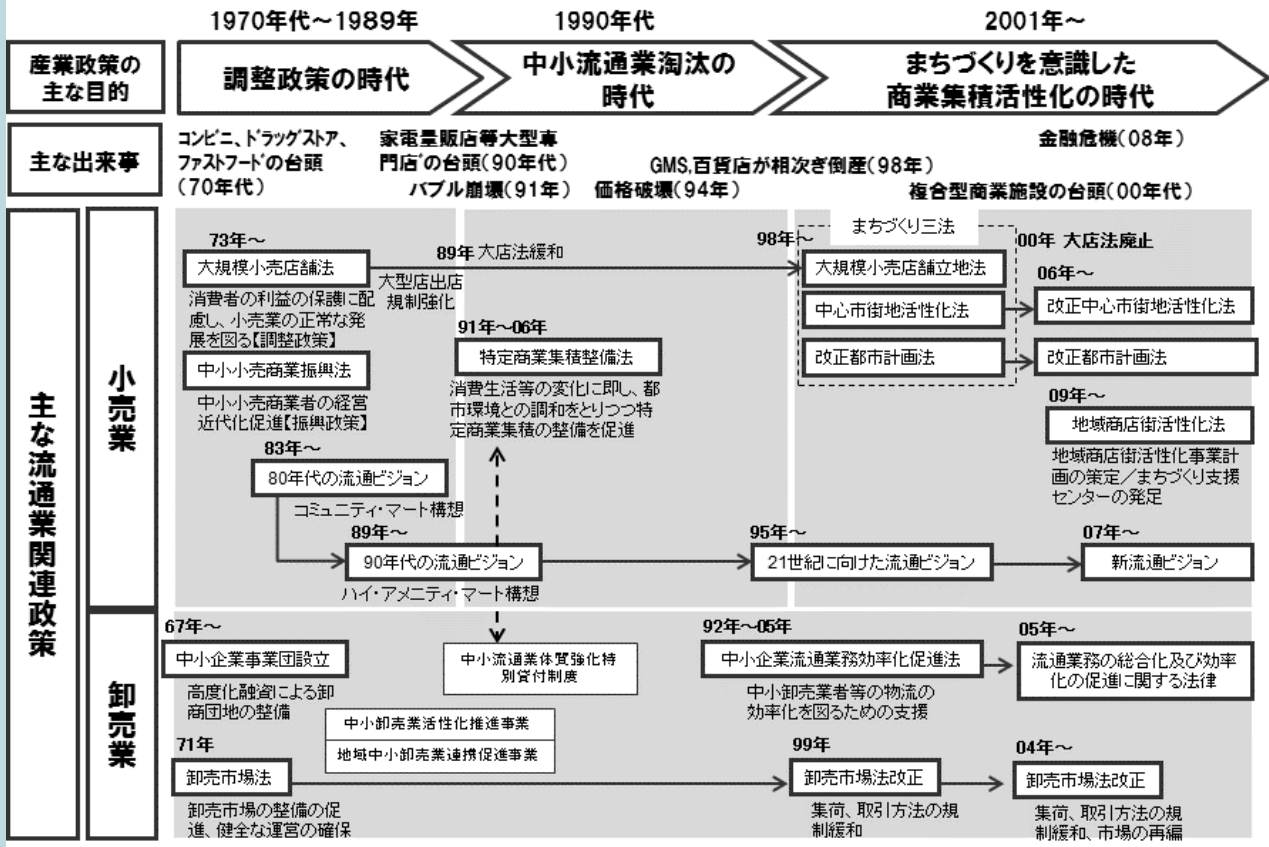


(出典) 東京商工リサーチの倒産企業データをもとに集計

## 2. 地域商業の盛衰に関する史的考察

大規模小売店舗法をはじめとした1980年代後半までの調整政策の時代から、1990年代の中小流通業淘汰の時代を経て、まちづくり3法をはじめとした2000年代からの商業集積活性化に向けた振興政策の時代へと変わった。それと呼応して経済産業省（旧通商産業省）、農林水産省等の省庁の施策、そして都県、各自治体でも財政規模に応じた特色ある施策が展開されてきた。

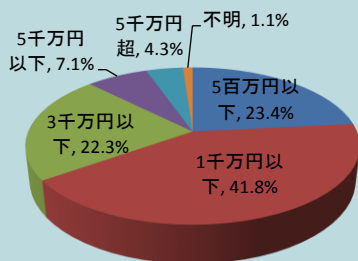
### 我が国の主な流通業関連政策の変遷



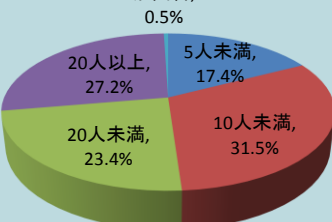
## 3. 中小優良店の戦略行動に関する調査分析（卸売業）

決算が黒字傾向の中小卸売業1,000社にアンケートを送付し、184社から回答を得た。比較的小規模の企業が多いが、業種・主たる販売先は多岐に渡っている。

資本金



従業員数



業種

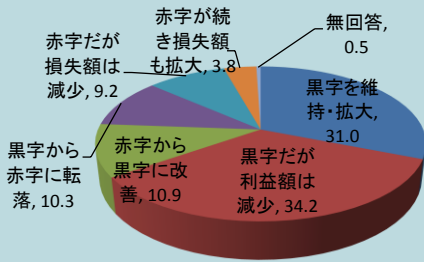
各種商品	米穀類	野菜・果実	食肉	生鮮魚介	その他農畜産・水産物	その他の食料・飲料	紳士服
12 6.5%	4 2.2%	23 12.5%	10 5.4%	9 4.9%	6 3.3%	3 1.6%	1 0.5%
婦人・子供服	靴・履物	装粧品	その他衣服・身の回り品	家庭用電気機械器具	家具・建具	家庭用品	陶磁器・ガラス器
5 2.7%	1 0.5%	3 1.6%	5 2.7%	3 1.6%	5 2.7%	13 7.1%	4 2.2%
医療品	紙製品	文具	スポーツ用品	玩具・娯楽用品	ホビー用品	貴金属・ジュエリー	建設・造園資材
2 1.1%	14 7.6%	7 3.8%	6 3.3%	7 3.8%	1 0.5%	1 0.5%	10 5.4%
工業資材	その他	無回答	合計				
13 7.1%	15 8.2%	1 0.5%	184 100.0%				

主たる販売先

全国チェーンの量販店	ローカルチェーンの量販店	単独店の量販店	全国チェーンの中小型店	ローカルチェーンの中小型店	単独の中小型店	その他の小売業者（無店舗販売等）	チェーン展開する飲食店
14 7.6%	13 7.1%	1 0.5%	6 3.3%	9 4.9%	24 13.0%	13 7.1%	5 2.7%
単独の飲食店	小売、飲食以外の事業場	官公庁	メーカー・企業	卸売業・仲介業	その他	無回答	合計
13 7.1%	15 8.2%	13 7.1%	26 14.1%	13 7.1%	9 4.9%	10 5.4%	184 100.0%

3年前と比較した経常損益は「黒字を維持・拡大」している企業は31%、主たる仕入先は大手及び中小卸売業、大手製造業者が多く、合計すると過半数を占めている。

3年前と比較した経常損益の変化

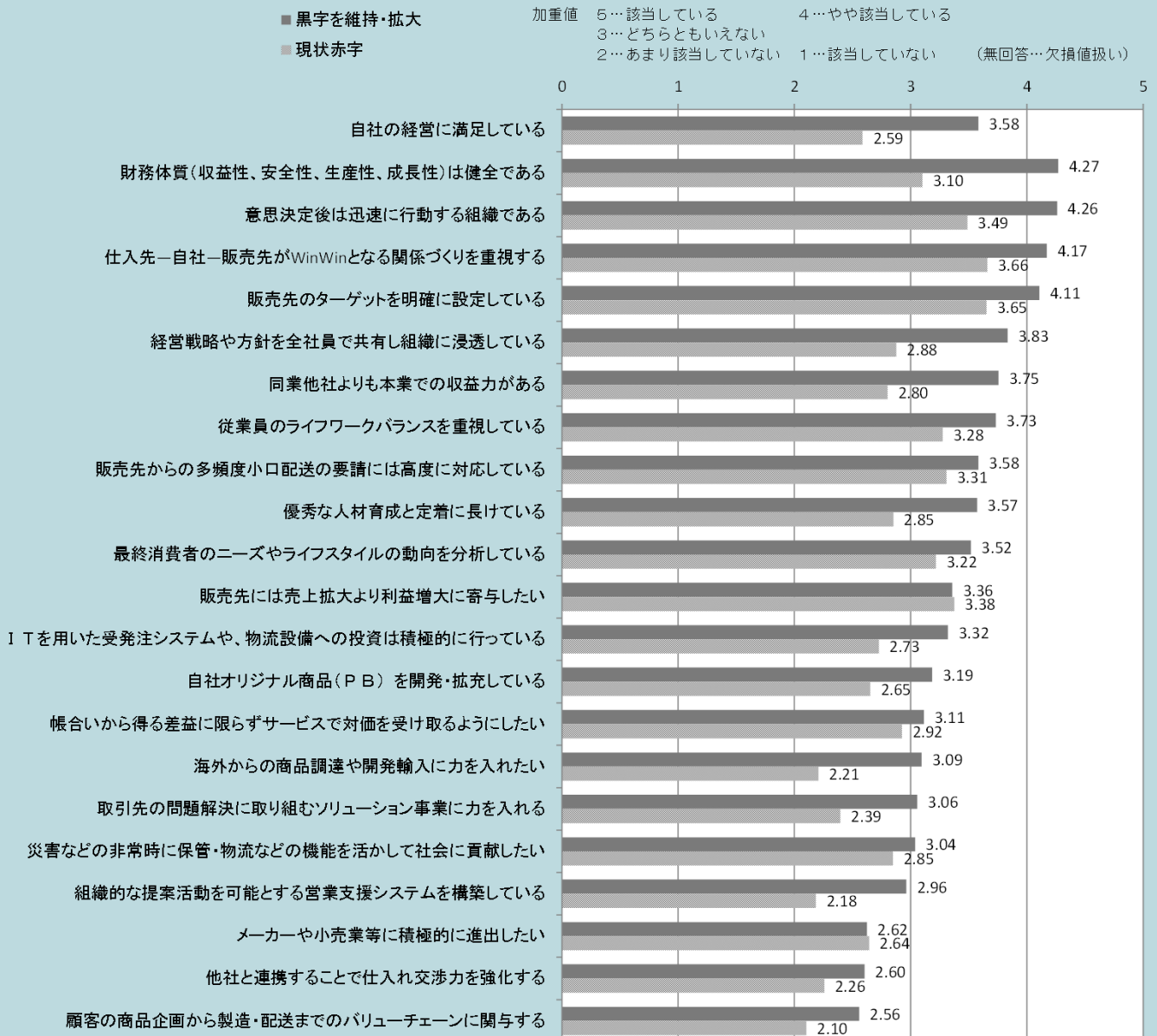


主たる仕入先の業態

大手製造業者 (メーカー)	大手製造業者の販売子会社	中小製造業者	下請委託メーカー	大手卸売業者	中小卸売業者	国内・海外の 商社	海外メーカー
31	8	25	7	41	30	8	22
16.8%	4.3%	13.6%	3.8%	22.3%	16.3%	4.3%	12.0%
無回答		合計					
12		184					
6.5%		100.0%					

## 経常損益の変化別に見た経営の考え方

黒字を維持・拡大している企業は、現状赤字企業と比べて財務体質が健全、意思決定後の行動が迅速、経営戦略・方針の全社共有、本業での収益力等が高いと認識しており、自社の経営に満足している企業が多い。



## 経営の考え方の背景にある3つの因子を抽出し、 クラスター分析により中小卸売業を類型化

経営の考え方の設問項目を因子分析することで抽出した「戦略的組織能力」、「取引先との親密度」、「商品リーダーシップ」の3つの因子をもとに、クラスター分析を行い卸売業を「市場創造・提案型」、「オートノミー追求型」、「需給マッチング型」、「取引先依存型」の4つのクラスターに分類した。検定等を踏まえ、経営者の資質、経営状況、仕入販売活動などの項目が、各クラスターのプロフィールを形成する上で関係性が強い（寄与率が高い）ことが判明した。4つのクラスターの中では、特に「市場創造・提案型」の優良品が高い。企業インタビューによる検証も実施した。

クラスター名称	市場創造・提案型	オートノミー追求型	需給マッチング型	取引先依存型
因子分析 (自己評価)	戦略的組織能力(中) 取引先との親密度(高) 商品リーダーシップ(高)	戦略的組織能力(中) 取引先との親密度(低) 商品リーダーシップ(中)	戦略的組織能力(高) 取引先との親密度(中) 商品リーダーシップ(低)	戦略的組織能力(低) 取引先との親密度(中) 商品リーダーシップ(低)
経営者	リーダーシップ、先見性、情報収集・活用力、企画力・決断力、忍耐力、コミュニケーション力、調整力、人材育成力に優れている。	リーダーシップ、先見性など比較的高い	特に特徴なし	リーダーシップ、先見性、情報収集・活用力等、企画力・決断力、コミュニケーション力、調整力、人材育成力が劣っている。
組織	比較的規模が大きい。後継者がいる企業・まだ決める必要がない企業が多い。	昭和60年代以降の創業。比較的小規模が多い。廃業意向も少なくない。	昭和20年代・30年代の創業。比較的中規模が多い。	比較的零細規模が多い。廃業意向も少なくない。
経営状況	資金繰りと景況感は良好で先行き感も良い。売上は増加傾向で売上総利益率は増加傾向にあって経常損益は黒字を維持・拡大。	売上は比較的增加傾向だが、売上高総利益率は減少傾向にあり、黒字の維持・拡大基調はやや弱い。	資金繰りは楽だが景況の先行き感悪い。売上は増加・減少しているところに分かれている。利益は減少傾向にある。	景況感・資金繰りとも芳しくなく、売上と売上高総利益率は減少傾向。経常利益の減少または赤字傾向が強い。
仕入・販売活動	販売先は増加傾向。物流業務は一部外部委託が比較的多い。輸配送は全部委託が多い。	販売先は大きな変化なし。物流業務は全部外部委託が比較的多い。	販売先はやや増加傾向。物流業務は全て自社対応が多い。流通加工は該当業務無しが多い。	販売先は比較的減少傾向。物流業務のうち流通加工は自社対応が多い。
経営等の力点 「商品・品揃え」	値ごろ感とともに新たなカテゴリ商品の導入や海外調達商品、独自の商品調達ルートでの積極的開拓や高付加価値商品による高い値入れを重視。	車利用重視。海外からの商品調達には消極的。	独自の商品調達意向は弱く、海外からの商品調達には消極的。サービスを重視。	海外からの商品調達には消極的。サービスを重視。
経営等の力点 「営業面」	物流の高度化と展示会への出展による取引先の開拓を重視		既存取引先との取引を維持拡大。	
経営等の力点 「経営戦略」	情報システムへの積極的投資、商品企画・製造機能の強化、金融機関との良好な関係を重視。		専門知識や技術の習得を重視。金融機関との良好な関係を重視。	
経営等の力点 「リテール・サポート」	小売店に対して販売促進のツールの提供などを重視。			
経営等の力点 「人材戦略」	従業員の就労満足度も重視している。	従業員の就労満足度を重視する姿勢は相対的に低い。	従業員の就労満足度を重視している。	従業員の就労満足度を重視する姿勢は相対的に低い。
他社との連携による仕入競争力強化	あまり該当していない。	該当していない。	やや該当している	該当している。
ITや物流投資への積極さ	該当している	該当していない		あまり該当していない
自社経営への満足	満足している	どちらともいえない		あまり満足していない
企業数(社)	46	30	41	44

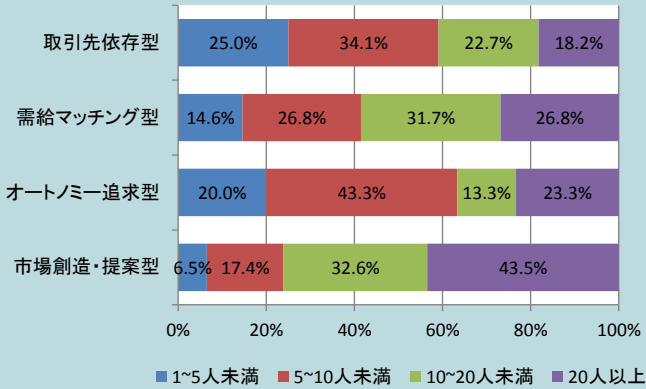
(注) アンケート回答を集計した結果、統計的に10%水準で有意なもの



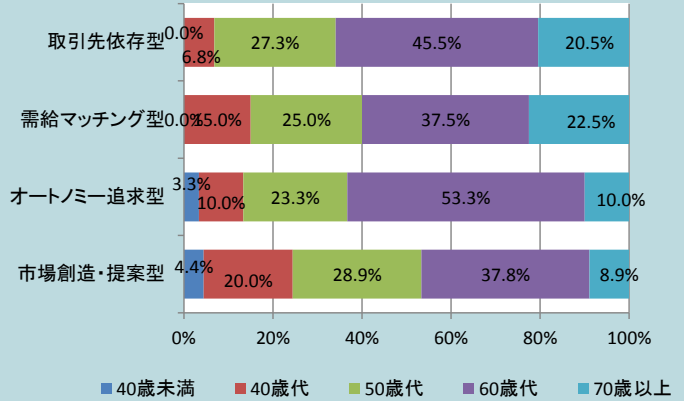
# 中小卸売業の類型ごとの特徴

3つの因子が正の関係にある「市場創造・提案型」は相対的に、従業員が多く、販売件数は増加し、経営者は比較的若く、そして経営の満足度が高い企業が多い。

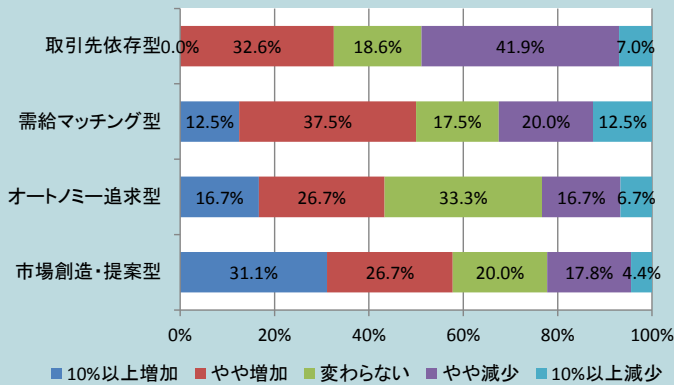
企業類型別従業員数



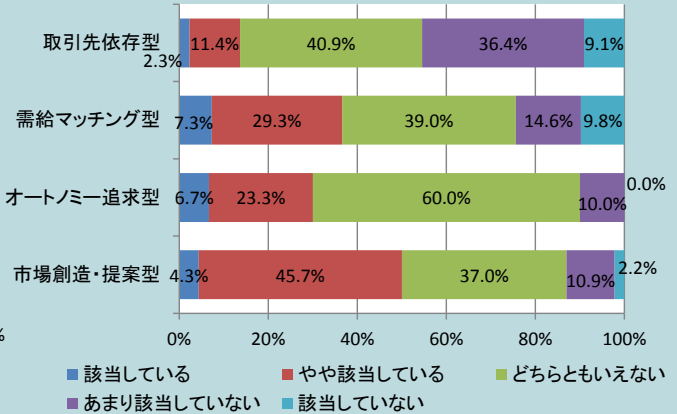
企業類型別経営者年齢



企業類型別販売先件数の動向



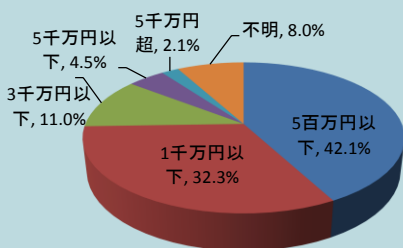
企業類型別経営の満足度



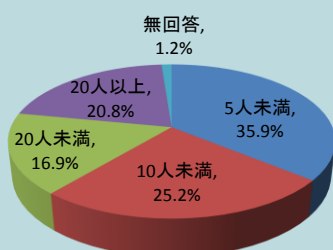
## 3. 中小優良店の戦略行動に関する調査分析（小売業）

決算が黒字傾向にある中小小売業 2,000 社にアンケートを送付し、337 社から回答を得た。全体的小規模の企業が多く、業種は衣食住の多岐に渡っている。

資本金



従業員数



業種

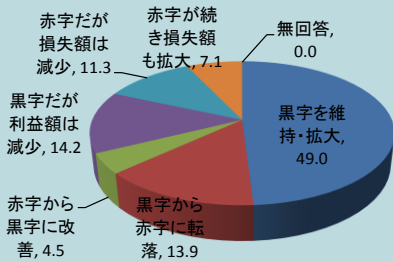
各種商品	各種食料品	酒	食肉	鮮魚	野菜・果実	菓子・パン	米穀類
9 2.7%	23 6.8%	11 3.3%	6 1.8%	2 0.6%	3 0.9%	5 1.5%	6 1.8%
惣菜・弁当・すし等	その他 飲食食品	呉服・服地・寝具	紳士服	婦人・子供服	靴・履物	時計・眼鏡等	家具・建具・じゅう器
6 1.8%	2 0.6%	18 5.3%	5 1.5%	21 6.2%	4 1.2%	6 1.8%	6 1.8%
家電製品	家庭用品・金物・荒物等	医薬品・化粧品	書籍・文房具	靴・洋服雑貨・アクセサリ等	スポーツ用品・玩具・娯楽用品・楽器	自動車・二輪車・車部品	ガス器具・ガス・燃料
29 8.6%	12 3.6%	27 8.0%	11 3.3%	8 2.4%	29 8.6%	53 15.7%	16 4.7%
その他	無回答	合計					
18 5.3%	1 0.3%	337 100.0%					

主な業態

専門スーパー	コンビニエンスストア	ドラッグストア	専門店	リサイクルショップ	ディスカウントストア	均一価格店	通信販売（ネット除く）
8 2.4%	12 3.6%	2 0.6%	189 56.1%	5 1.5%	2 0.6%	1 0.3%	3 0.9%
インターネット通販	その他の小売店	その他	無回答	合計			
9 2.7%	79 23.4%	12 3.6%	15 4.5%	337 100.0%			

3年前と比較した経常損益は「黒字を維持・拡大」している企業は49%、立地環境は幹線道路沿いと住宅地が20%を超えて多い。総売場面積は20坪未満が20%を超えて多くなっているが、100坪以上も17%程度を占めている。

### 3年前と比較した経常損益の変化



### 立地環境

駅周辺	繁華街	繁華街以外の駅周辺	幹線道路沿い	ショッピングセンター内	オフィス街	住宅地	商店街	その他
63	51	90	17	4	71	8	20	
18.7%	15.1%	26.7%	5.0%	1.2%	21.1%	2.4%	5.9%	
無回答		合計						
13		337						
3.9%		100.0%						

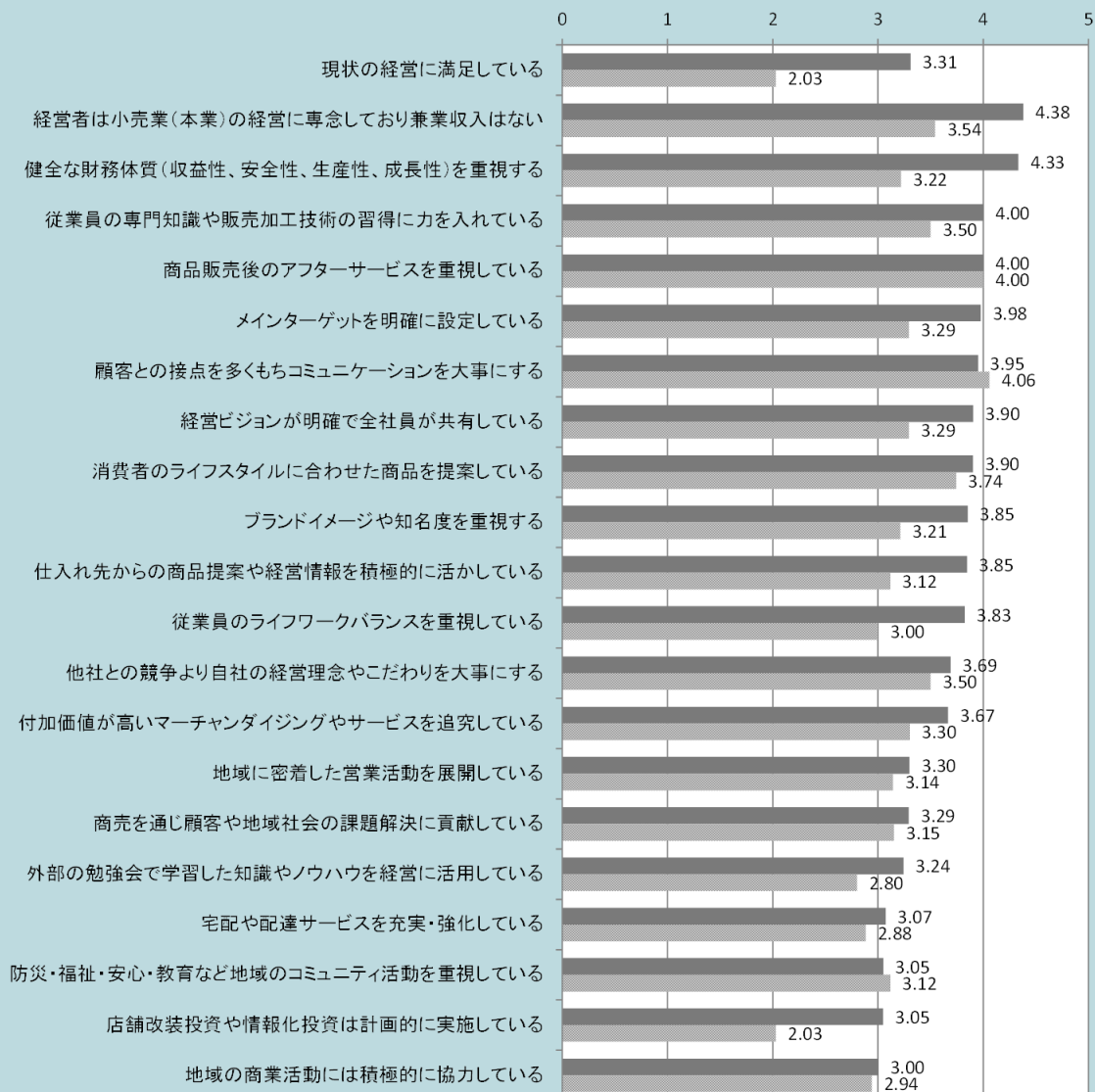
### 総売場面積

0坪	10坪未満	20坪未満	30坪未満	50坪未満	100坪未満	100坪以上	無回答	
23	21	70	56	52	38	57	20	
6.8%	6.2%	20.8%	16.6%	15.4%	11.3%	16.9%	5.9%	
合計		337						
100.0%								

## 経常損益の変化別に見た経営の考え方

黒字を維持・拡大している企業は、現状赤字企業と比べて財務体質が健全、本業に注力、設備投資や情報化投資の計画的実施、従業員のワークライフバランスなどが重要と認識しており、自社の経営に満足している企業が多い。

- 黒字を維持・拡大
  - 赤字が続き損失額も拡大
- 加重値 5…該当している 4…やや該当している 3…どちらともいえない 2…あまり該当していない 1…該当していない (無回答…欠損値扱い)



## 経営の考え方の背景にある3つの因子を抽出し、 クラスター分析により中小小売業を類型化

経営の考え方の設問項目を因子分析することで抽出した「MDの卓越性」、「戦略的組織能力」、「コミュニティリレーション」の3つの因子をもとに、クラスター分析を行い「こだわり職人気質型」、「伝統的地域密着型」、「よろずや型」、「優良企業型」の4つのクラスターに分類した。検定等を踏まえ、経営者の資質、経営組織、経営状況、販売促進、地域コミュニティへの参加などの項目が、各クラスターのプロフィールを形成する上で関係性が強い（寄与率が高い）ことが判明した。4つのクラスターの中では、特に「優良企業型」の優良品質が高い。企業インタビューによる検証も実施した。

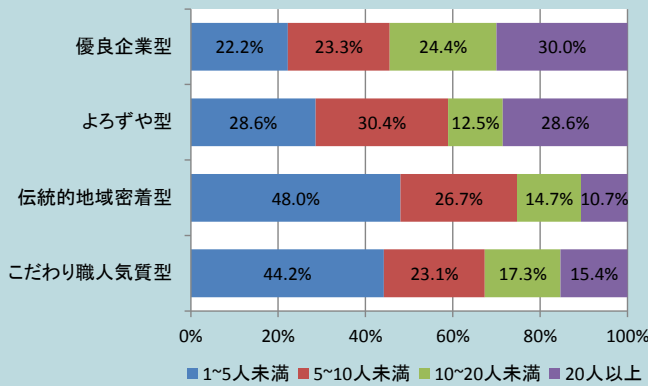
クラスター名称	こだわり職人気質型	伝統的地域密着型	よろずや型	優良企業型
因子分析 (自己評価)	MDの卓越性(高) 戦略的組織能力(中) コミュニティリレーション(低)	MDの卓越性(中) 戦略的組織能力(低) コミュニティリレーション(高)	MDの卓越性(低) 戦略的組織能力(中) コミュニティリレーション(低)	MDの卓越性(高) 戦略的組織能力(高) コミュニティリレーション(高)
経営者	先見力、企画力・決断力、実行力、情報収集・活用力、人材育成力には優れているが、調整力とコミュニケーション力はやや弱い。	先見力、情報収集力・活用力、企画力・決断力、実行力には優れておらず、人材育成についてはやや低い	リーダーシップはやや優れているが、実行力に劣る。	リーダーシップ、先見力、情報収集・活用力、企画力・決断力、実行力、機動力、コミュニケーション力、調整力、人材育成力に優れている。
組織	比較的零細規模。商店街組織には参加していない。後継者はまだ決める必要が無い企業が多い。	従業員数・売上高で小零細規模が多い。商店街への加入率は高いが廃業予定の企業もやや多い。	設立年代は様々で、規模は小規模と中規模とに分かれる。後継者が決まらずに困っている店が多い。	従業員数・売上高で中規模が多い。商店街組織に参加している。後継者は決まっている企業が多い。
経営状況	景況感的良好ではなく、資金繰りにやや苦慮している。売上は減少傾向。	景況感的良好ではなく、資金繰りにやや苦慮している。売上は減少傾向。赤字が続き損失額も拡大傾向にある。	景況感的良好ではなく売上はやや減少傾向。黒字傾向だが経常利益は減少気味	景況感的良好で先行き感も良い。売上、総利益は増加傾向で、黒字を維持・拡大。
経営等の力点 「商品・品揃え」	良質で価値ある商品の充実等重視。		現場社員・パートの生活感覚を活かした品揃え	
経営等の力点 「商品の魅力向上策」	商品の企画開発力を重視。		商品の企画開発力を重視。	
経営等の力点 「販売促進」	修理などアフターサービスの充実	修理などアフターサービスの充実	売り場づくりの演出、宅配サービスの実施を重視している。	売り場づくりの演出、インターネットの活用などを重視している。
経営等の力点 「経営戦略」	競合店や同業者の動向分析を重視している。	専門知識や技術の習得、地域での存在感の向上を重視している。	経営計画、数値目標の設定、競合店や同業者の動向分析、業態開発への関心を重視している。	専門知識や技術の習得、経営計画、数値目標の設定、勉強仲間づくり、地域での存在感の向上を重視している。
経営等の力点 「人材戦略」		人件費の抑制を重視している。	パート・アルバイトの確保を重視している。	従業員の就労満足度を重視している。
経営等の力点 「地域との連携」	地域コミュニティへの参加、商店街活動の参加にはいずれも消極的である。	地域コミュニティへの参加、商店街活動への参加を重視している。	行政や商工会議所等の活用を重視している。	地域コミュニティへの参加、商店街活動への参加を重視している。
外部勉強会での知識等の活用	あまり該当していない。	特に特徴なし	あまり該当していない。	該当している。
宅配や配達サービスの充実・強化	あまり該当していない。	やや該当している。	あまり該当していない。	該当している。
兼業収入について	該当している。	該当している。	該当していない。	やや該当している
自社経営への満足	低い	やや低い	どちらともいえない。	高い
企業数(社)	53	75	56	91

(注) アンケート回答を集計した結果、統計的に10%水準で有意なもの

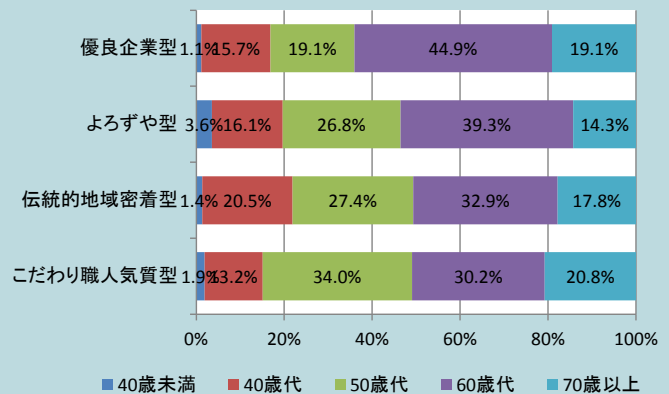
## 中小小売業の類型ごとの特徴

3つの因子が正の関係にある「優良企業型」は相対的に、従業員が多く、3年前と比較した売上等が高く、経営の満足度が高い企業が多い。

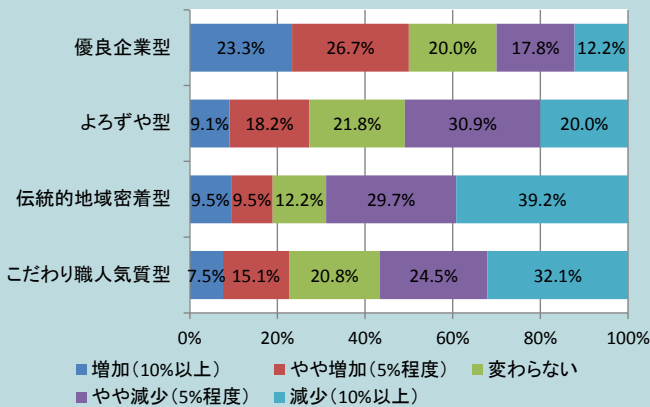
企業類型別従業員数



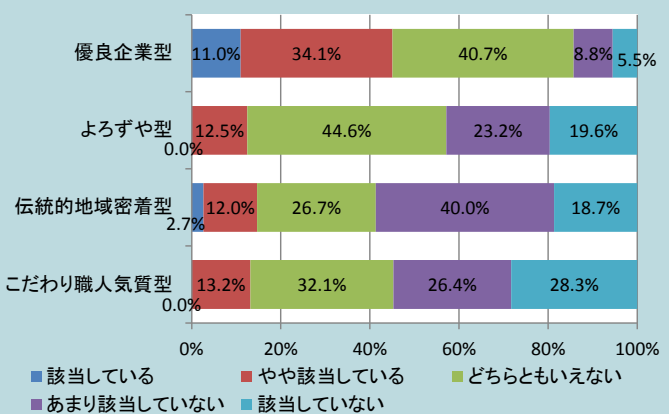
企業類型別経営者年齢



企業類型別3年前と比較した売上高



企業類型別経営の満足度



## 4. 商店街の新たな可能性に関する研究

- 高齢社会への対応や自己実現への期待などから商店街が地域コミュニティの中核機能を発揮することが望まれている。中小流通業の優良性に関する議論は商店街の存続にとっても大きなテーマの一つである。
- 近年の「買い物弱者」の増加においては、中小流通業が経済的利益と社会的利益の共有を追求するビジネスモデルについて議論を深める必要がある。
- 中小流通業の新たなネットワークについては業種や地域を超えた商人塾の開講等により情報提供や啓発活動の促進に向けた支援の拡充が求められる。

## 5. 卸・小売の連携・ボランティアチェーンの革新に関する研究

- 優良と思われる中小卸売業は、強い商品力を持ちつつ、顧客への売場提案や、市場情報の提供、ニーズに即した取引、納品方法等、リテールサポートに分類できる取引先へのケアを講じている。
- 飲食店等との取引に重心を移したり、大手の卸売業者が行ってくれない多頻度、小口対応や商品知識に基づく提案など、取引相手を選ぶことによるリテールサポートを行う事例もある。そのための人材育成が課題である。
- 中小小売業は独立志向が強い一方で独自にできることは限られる。意欲ある小売業を経営面からの確に支援するために、基本的な流通フローの改善とともに、消費者のライフスタイルに合うビジネスを提案できる卸売業やボランティアチェーンへの期待感が高まっている。



関東学院大学

関東学院大学 経済経営研究所  
〒236-8501 神奈川県横浜市金沢区六浦東 1-50-1  
電話番号：045-786-7058  
E-mail：keiken@kanto-gakuin.ac.jp